

Paulo Sérgio Barbosa

Competindo no Comércio
Internacional

Uma Visão Geral do Processo de Exportação

São Paulo


ADUANEIRAS
INFORMAÇÃO SEM FRONTEIRAS

2004

Copyright © 2004

Coordenadora: Yone Silva Pontes

Diagramação: Luiz Fernando Romeu e Nilza Ohe

Ilustração de capa: Tami Arita

Revisão: Wilton Vidal de Lima

Impressão e acabamento: Graphic Express



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Barbosa, Paulo Sérgio
Competindo no comércio internacional : uma
visão geral do processo de exportação / Paulo
Sérgio Barbosa. -- São Paulo : Aduaneiras, 2004.

Bibliografia.
ISBN 85-7129-401-1

1. Comércio exterior 2. Comércio exterior -
Promoção 3. Exportações I. Título.

03-6251

CDD-382.63

Índices para catálogo sistemático:

1. Exportação : Processo : Comércio internacional
382.63
2. Processo de exportação : Comércio internacional
382.63

2004

Proibida a reprodução total ou parcial.

Os infratores serão processados na forma da lei.

EDIÇÕES ADUANEIRAS LTDA.

SÃO PAULO-SP – 01301-000 – Rua da Consolação, 77

Tel.: 11 3120 3030 – Fax: 11 3159 5044

<http://www.aduaneiras.com.br> – e-mail: aduaneiras@aduaneiras.com.br

In Memoriam

*Dedico esta obra ao meu pai, que não
pertencendo mais a este mundo, continua e
continuará sempre representando para mim
um exemplo de caráter, honestidade e também
de uma rara capacidade de trabalho e
realização mesmo diante dos males e das
adversidades que a vida normalmente costuma
impor, às vezes de forma cruel e impiedosa,
indistintamente a todos nós.*

Prefácio

No início, ao pensar na elaboração deste trabalho, almejava apenas concluir meu curso de graduação em Administração de Empresas. Contudo, a extrema preocupação e cuidado que tive desde a definição do tema e a esquematização do roteiro de tópicos, chegando até o processo propriamente dito de explanação das questões afeitas ao universo exportador, foram aos poucos me conduzindo em outra direção, que visivelmente ultrapassava os limites de um trabalho de conclusão de curso, vulgarmente chamado de TCC. Na verdade, no momento em que concluía o que abordaria em meu trabalho, já deduzia até onde poderia chegar com tal empreitada monográfica. Sendo assim, sabia que poderia ousar mais e produzir algo maior.

Sem dúvida, a oportunidade de ir além em meu trabalho deveu-se à felicidade na escolha do tema e no modo de falar sobre ele. Partindo do desejo de dissertar sobre algo que me permitisse transitar por diferentes funções empresariais, percebi que o processo de exportação apanhava um conjunto bastante diversificado de questões que, no fundo, eram aquelas sobre as quais gostaria de escrever. Desse modo, verifiquei que poderia moldar um trabalho abrangente e conceitual, pontuado por aspectos práticos e mais específicos, compondo um todo de caráter eclético e multifacetado. No fundo, caberá apenas ao leitor decidir sobre quanto deste objetivo, definido inicialmente, foi verdadeiramente alcançado.

Mesmo longe de querer esgotar um assunto naturalmente vasto, complexo e rico em particularidades, considero, de maneira humilde, que consegui superar minhas próprias expectativas quanto ao resultado final desta obra. Uma obra que, ao se propor a descrever práticas consagradas de exportação, além de todo um espectro de elementos forçosamente presentes na temática atual sobre comércio exterior, nunca teve como pretensão querer ocupar o lugar de outras publicações e manuais referentes ao mundo das relações de troca internacionais, mas sim apenas servir como uma fonte bibliográfica alternativa preocupada em demonstrar, com uma forte ênfase generalista, o que é o chamado processo de exportação, como e sob quais circunstâncias ele acontece e quais aspectos poderiam a ele estar ligados.

Seguindo essa linha programática, reservei-me o direito de consultar, pesquisar, estudar e acumular uma plêiade variada de livros-textos, artigos, reportagens, informes, apostilas, notas de aula, manuais e demais referências, sejam elas escritas, orais ou eletrônicas que, versadas naquilo que representa o comércio exterior de maneira geral, pudessem servir como uma base conceitual, como um guia orientador e, ao mesmo tempo, como um mote inspirador pelos quais e a partir deles poderia dar início e, depois, seguir adiante num projeto literário que, a princípio, mostrava-se um pouco além da minha formação acadêmica e distante de minha experiência como profissional.

Mesmo diante de tamanha dificuldade e forte limitação, mas devidamente alicerçado e motivado em razão do material que tive o privilégio de reunir e, principalmente, graças ao meu profundo interesse e dedicação ao tema, tenho a plena convicção de que consegui chegar pelo menos bem próximo daquilo que sonhei. É evidente que muita coisa ainda poderia ter sido dita sobre exportação, é evidente que muitos dos tópicos sobre comércio exterior descritos aqui talvez pudessem merecer uma abordagem mais detalhada e aprofundada. Ou seja, reconheço que muito mais poderia ter sido feito. A sensação de que sempre falta algo numa publicação sobre comércio exterior não acomete a mim apenas. Arrisco-me a afirmar que muitos dos autores que escrevem a respeito desta temática sentem rigorosamente a mesma coisa. No entanto, é neste momento que precisamos nos conformar com o fato de que para um autor é normal ver aquilo que escreveu como sendo uma obra incompleta, inacabada e imperfeita, sobretudo quando me refiro ao que tentei relatar neste livro. E é com sinceridade que tomo consciência de que uma grande parcela dos tópicos por mim abordados certamente ensinaria uma publicação exclusiva e à parte. Uma constatação que me fez enxergar que era inútil lutar contra a angústia de ter esquecido algo, de não ter escrito mais a respeito de alguma questão, de ter dado pouca ênfase a um ou outro aspecto do processo de exportação. Percebi a tempo que apesar dessa preocupação temerosa, nascida da obsessão em querer fazer sempre o melhor possível, ter sido fundamental no enriquecimento gradativo ao qual se submeteu esta obra, pois ela jamais teria sido concluída se tal sentimento de excessiva preocupação continuasse persistindo e me obrigando a acrescentar mais e mais elementos ao livro, fazendo-o crescer indefinidamente, impedindo-o de ser finalizado e, o que é pior, sem nunca poder torná-lo verdadeiramente completo e suficientemente atualizado em tempo real graças à extensa magnitude do assunto e a sua crescente sujeição a toda sorte de eventos que a cada dia o alteram em muitas de suas feições.

Neste prefácio, também quero falar a respeito do modo como utilizei as referências bibliográficas que permeiam todo o livro. Ao longo de minhas pesquisas pude verificar que existiam muitos termos conceituais, explicações, relatos, teses, análises, instruções e demais abordagens que se apresentavam muito

próximas e até mesmo equivalentes. Ou seja, havia e ainda há uma extensa gama de escritos sobre exportação que nitidamente convergem entre si e que parecem desenvolver-se segundo uma mesma base cognitiva. Sendo assim, não posso fugir à responsabilidade de dizer que, ao redigir esta obra, não tive outra opção senão apegar-me ao senso comum, compondo uma pauta fortemente alicerçada em tudo aquilo anteriormente elaborado e desenvolvido por outros autores e, em consequência disso, adotando suas linhas de raciocínio e suas prescrições. Todavia não pretendi, em momento algum, acomodar-me diante da prática de escrever livros eminentemente baseados em compilações e meras transcrições bibliográficas. Todo o tempo procurei esforçar-me ao máximo na produção de uma obra que possuísse elementos que a distinguissem das demais. Com esse intuito, resolvi então acatar alguns procedimentos fundamentais.

Em primeiro lugar, busquei realinhar determinados princípios, conceitos e elementos presentes na literatura sobre exportação e comércio exterior, aprimorando-os em suas descrições e enfoques, demonstrando e evidenciando, talvez com um pouco mais de clareza e precisão, muitos de seus variados aspectos. Agindo assim, visei humildemente agregar algum valor a mais em relação à bibliografia existente, refinando-a, aperfeiçoando-a, adaptando-a, incrementando-a e, sobretudo, explicitando-a segundo termos e denominações que, em cada momento, julguei como os mais adequados, utilizando, inclusive, maneiras outras de expor coisas que já haviam sido ditas.

Em segundo lugar, estive permanentemente convencido de que um dos objetivos deste livro deveria ser o de tentar combinar as múltiplas fontes de informação disponíveis atualmente sobre exportação e comércio exterior. Ao contrário do que possa parecer, executar tal coisa não foi tarefa fácil, sobretudo para uma pessoa que não aceita o expediente de meramente “juntar” textos e compô-los tal qual uma colcha de retalhos. Posto diante de tal desafio, resolvi então reunir um conjunto disperso de tópicos conceituais, idéias e expressões-chave e, a partir delas e por meio delas, tentar criar e desenvolver uma abordagem sutilmente modificada, através da construção de textos coerentes e até diferenciados sob certo ponto de vista. Textos que não só incorporam a presença teórica e devidamente anotada de autores renomados mas, acima de tudo, que almejam modestamente tornar visível e destacada minha própria maneira e estilo de tratar cada tema em questão, de combinar e recombinar seus elementos e de moldá-los conforme o entendimento que deles pude obter.

Em terceiro, e último lugar, me esmerei na tentativa de apresentar ao leitor um conteúdo que fosse posto numa seqüência de tópicos que considerarei a mais apropriada possível, ao mesmo tempo que trabalhava no sentido de enriquecer a abordagem sobre comércio exterior, acrescentando a ela temas que gostaria de ver melhor e mais organizadamente retratados. Com efeito, talvez seja este o

princípio que melhor exprima aquilo que pretendi ao escrever este livro: o de apresentar ao leitor algo fruto de um capricho levado ao extremo; de uma incontrolável vontade de dissertar sobre exportação e comércio exterior; que nascesse da conjugação, se não ótima, mas ao menos satisfatória, de uma série de abordagens já feitas sobre o assunto. Enfim, algo que verdadeiramente viesse a contribuir para um melhor entendimento do complexo universo das relações de troca internacionais.

Sei que este livro não se trata da melhor contribuição já oferecida, nem da mais aprofundada, e tampouco da mais original. Trata-se, sim, de um estudo elaborado com esmero e dedicação que espero proporcione ao leitor bons momentos de aprendizado e que, fundamentalmente, faça-o refletir sobre os assuntos aqui tratados. Mesmo porque, me considero apenas um coletor, agregador, processador e adaptador de informações e que tem como único e primordial papel transmitir conhecimento do melhor modo possível, disponibilizando a outrem o benefício do acesso a um conteúdo minimamente razoável a respeito do universo exportador.

Apresentação

Competindo no Comércio Internacional – Uma Visão Geral do Processo de Exportação, constitui-se uma obra que trata de um modo abrangente os diferentes aspectos que compõem o chamado processo de exportação. Ou seja, um processo no qual uma empresa inicia seu trabalho de inserção no comércio internacional de bens e serviços e nele se põe envolvida diante de um conjunto variado e multidisciplinar de elementos e circunstâncias.

Buscando retratar o modo como se desenrola o processo de exportação, começo por abordar alguns dos aspectos que atualmente compõem o ambiente internacional de comércio, dando destaque aos princípios e metas que regem a OMC e também enfatizando a dinâmica sobre a qual se desdobram as relações entre os países no âmbito dos blocos regionais. Partindo destas análises procuro, em seguida, descrever alguns elementos e mecanismos que organizam e parametrizam a estrutura competitiva hoje presente nos mercados mundiais, visando antes de tudo sublinhar a dinâmica empresarial que percorre o universo de intercâmbio entre os povos.

Chegando ao mundo corporativo, procuro focalizar o trabalho que deverá ter uma empresa destinada a se inserir, de algum modo, no ambiente anteriormente descrito. Neste ponto desenvolvo uma abordagem que representa o núcleo central da obra: o planejamento, implementação e ativação do processo de exportação visto pelo ponto de vista:

1. do que pretenderá a empresa com a exportação;
2. de como a empresa deverá estar preparada para dar início a esse processo de exportação;
3. sobre a maneira da empresa em selecionar seus focos mercadológicos no exterior; e
4. de como e em que momento a empresa acionará as diversas funções, mecanismos, sistemas e práticas ligadas à efetiva consecução das suas atividades de exportação.

Seguindo essa linha programática, elaboro inicialmente uma análise generalista a respeito do trabalho de planejamento estratégico voltado para a exportação, com destaque para a determinação das chamadas “razões para exportar”, para a definição de produtos e mercados e para a ênfase a ser dada quanto ao esforço em se agregar valor ao produto de exportação buscando, ao mesmo tempo, construir um posicionamento mercadológico adequado e promissor em âmbito internacional. Isso feito, para daí seguir adiante na direção de um acompanhamento mais detalhado do processo de exportação. Um acompanhamento desenvolvido com base nos objetivos, encargos, responsabilidades e tarefas que diferentes funções e aspectos de gestão estratégica, tática e operacional, passariam a ter ao longo do processo de exportação. Nesse momento, procuro então descrever o empreendimento exportador no tocante às áreas de Recursos Humanos, Produção, *Marketing*, Distribuição, Logística e Finanças, visualizando de que forma e em que medida cada uma dessas áreas contribuiriam para o eficaz encaminhamento das operações de exportação da empresa. Uma abordagem que, complementada por tópicos relacionados à promoção comercial no exterior, ao tratamento tributário das exportações, à formação do preço final de exportação, ao papel do seguro nas exportações, ao sistema de informações sobre comércio exterior e, finalmente, às normas e procedimentos de exportação, deverá oferecer ao leitor um quadro amplo, diversificado e eclético acerca de uma boa parte das questões normalmente envolvidas, direta e indiretamente, com o chamado processo de exportação.

Já na última parte da obra, procuro abordar algumas questões relacionadas ao trabalho das empresas que, por meio de alianças e parcerias, visam conjuntamente a se inserir no comércio internacional. Alianças e parcerias às quais também se agrega o papel facilitador desempenhado pelas *tradings companies* na conquista dos mercados internacionais. Finalizando o estudo, desenvolvo uma análise referente às manobras de *Counter Trade*. Manobras que, nos fazendo retornar a um ambiente de comércio mais amplo, relatam o que ações combinadas envolvendo empresas, governos, *tradings*, bancos e demais organismos poderiam fazer para dinamizar o intercâmbio global de bens e serviços e acima de tudo fazê-lo mais justo e equilibrado.

Sumário

Prefácio	5
Apresentação	9
Introdução.....	13
1. O Ambiente do Comércio Internacional.....	19
1.1. O Surgimento do Sistema de Comércio Global.....	19
1.2. Os Acordos Regionais de Comércio	37
1.3. A Dinâmica Competitiva dos Mercados Mundiais	72
1.4. As Empresas e a Concorrência Internacional	83
2. Direcionando a Empresa para a Inserção no Comércio Global.....	95
2.1. Especificando Razões para a Entrada no Comércio Internacional	95
2.2. Iniciando o Processo de Planejamento.....	106
2.3. Definindo Produtos e Mercados.....	119
2.3.1. O que Exportar	120
2.3.2. Para Onde e para Quem Exportar	143
2.4. Um Elemento Estratégico – Criar mais Valor para a Exportação ..	158
3. Ativando Funções Tático-Estratégicas no Processo de Exportação	165
3.1. Identificando Áreas Tático-Estratégicas	165
3.2. Recursos Humanos	167
3.3. Produção	173
3.4. <i>Marketing</i>	184
3.5. Distribuição.....	201
3.5.1. Exportação Direta.....	206
3.5.2. Exportação Indireta	216
3.6. Logística.....	224
3.6.1. Gerenciamento dos Pedidos de Exportação e Estratégias de Estoques.....	235

3.6.2. Definição dos Volumes para a Exportação	244
3.6.3. Embalagens de Exportação e Unitização de Cargas	249
3.6.4. Transporte Internacional das Remessas de Exportação	255
3.7. Finanças.....	267
3.7.1. Modalidades de Pagamento das Exportações	281
3.7.2. O Processo de Contratação do Câmbio de Exportação e Outras Operações	291
3.7.3. Alternativas de Financiamento das Exportações.....	307
4. Outros Aspectos Relacionados ao Processo de Exportação	343
4.1. Instrumentos de Promoção Comercial no Exterior	343
4.2. Tratamento Tributário das Exportações.....	354
4.3. Formação do Preço Final de Exportação.....	387
4.3.1. Aspectos Mercadológicos	389
4.3.2. Apropriação de Custos e Aspectos Contábeis-Financeiros.	397
4.3.3. Modalidades de Venda – Os Incoterms	406
4.3.4. Demonstrativos de Cálculo do Preço FOB de Exportação .	416
4.4. O Papel do Seguro nas Exportações.....	425
4.4.1. Seguro Interno.....	427
4.4.2. Seguro Internacional	428
4.4.3. Seguro de Crédito das Exportações.....	433
4.5. Mobilizando Informações sobre Comércio Exterior	438
4.6. Normas e Procedimentos Administrativos de Exportação	465
4.6.1. Formalização dos Contatos junto aos Importadores	465
4.6.2. Processamento Administrativo, Legal e Burocrático das Exportações (Siscomex).....	472
4.6.3. Exigências Documentais	481
4.6.4. Categorias e Controles Especiais de Exportação.....	487
4.6.5. Nomenclatura e Classificação dos Produtos de Exportação	498
5. Estratégias Associativas e de Intercâmbio no Comércio Inter- nacional.....	503
5.1. A União de Forças nos Mercados Globais	503
5.2. A Montagem dos Consórcios de Exportação	521
5.3. Licenciamentos, Contratos Especiais e <i>Joint-Ventures</i>	533
5.4. A Participação das <i>Tradings Companies</i>	548
5.5. Manobras de Intercâmbio na Esfera do <i>Counter Trade</i>	557
Fontes de Consulta e Referência	587

Introdução

UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

Globalização dos mercados de bens e serviços, internacionalização dos sistemas financeiros e dos mercados de capitais, integração regional, eliminação de barreiras comerciais, abertura e desregulamentação das economias dos países e o conseqüente surgimento de uma cultura e um padrão de comportamento universalizado e global são, como sabemos, alguns dos aspectos que estão compondo o atual quadro das relações econômicas, políticas e sociais existentes. Aspectos estes que representam, hoje, formas novas que as pessoas, as empresas, os governos e as instituições em geral têm de “construir relacionamentos” entre si, alterando por completo a maneira como devemos compreender o mundo e todo um conjunto de coisas que ocorrem à nossa volta.

Os recentes fenômenos que estão se desenvolvendo em âmbito mundial que, como podemos perceber, estão mudando o rumo das coisas, também colaboraram muito no sentido de alargar ainda mais os nossos horizontes, nos permitindo visualizar outros caminhos e nos levando a adotar novas ações e procedimentos. Desta forma, nos sentimos verdadeiramente impulsionados a buscar uma direção inédita para nossas vidas, para nosso trabalho e para nossos empreendimentos, visando com isso atingir, quem sabe, objetivos e metas que, em última análise, vão significar um estágio mais avançado de desenvolvimento, em termos econômicos, financeiros, sociais, culturais e tecnológicos. Em suma, passamos por um processo que modifica nossa forma de agir, nos comportar, tomar decisões e, o que é principal, planejar nosso futuro. Vemos também que, dentro desse quadro de mudanças e reviravoltas, muitas coisas que até há pouco eram tidas como certas e consideradas modelos ideais de comportamento e ação passam a ser contestadas e reinventadas à medida que a nova realidade globalizante se impõe e, aos poucos, vai obrigando a todos a reavaliarem suas posições e a procurar maneiras mais eficientes, eficazes e criativas de se movimentarem nesse novo cenário mundial.

Em tese, o ambiente em que estamos inseridos e que vem ganhando forma e se desenvolvendo com mais força e dinamismo, principalmente a partir

do final da década de 80, tem como uma de suas marcas características a presença de um contínuo e maciço fluxo de capitais, produtos, serviços, tecnologias, informações, pessoas, etc., envolvendo simultaneamente vários países e regiões do planeta. Um fluxo ao mesmo tempo causa e conseqüência da multiplicação, massificação e intensificação dos processos de intercâmbio, dos contatos e das relações entre uma multivariada plêiade de agentes econômicos, financeiros, políticos e sociais que, mesmo situados em diferentes pontos do território global, acabam adquirindo meios, condições e estímulos para atuar além dos seus centros de origem, ocupando, redimensionando e reintegrando os espaços mundiais de transação ligados às esferas econômica, financeira e comercial, como também promovendo, direta e indiretamente, uma nova hierarquização, ordenação e integração no que tange aos espectros internacionais de convivência política, social, cultural, legal e científica. Outrossim, a intensa mobilidade global de bens e recursos tanto de caráter material como imaterial (levada a cabo em grande medida graças à revolução dos sistemas de transporte e logística mundiais, ao expressivo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos aparatos de telecomunicações e, sobretudo, em razão do surgimento de uma complexa e abrangente tecnologia de informática e de redes de comunicação de dados integrando ao mesmo tempo diversas praças pelo mundo todo) provoca e vem provocando mudanças fundamentais nos atuais paradigmas que orientam as nossas atitudes e, o que é mais importante, lança as bases para a construção de um novo tipo de sociedade com novas regras de convivência que passarão então a parametrizar o conjunto das novíssimas e ainda pouco exploradas relações que a passos largos vão se formando no âmbito das comunidades e dos mercados internacionais. Regras que, grosso modo, se baseiam num conceito de liberdade econômica que ultrapassa e transcende fronteiras culturais e ideológicas, se configurando como uma espécie de mola propulsora que, ao que tudo indica, conduzirá sempre em frente e de forma ininterrupta o vertiginoso processo de globalização.

Tentando entender um pouco mais a fundo o real significado desses fenômenos globais, Carlos Estevam Martins (1996), observou ser o processo de globalização algo que necessariamente deverá implicar no delineamento de uma mentalidade econômica, política, social e empresarial que irá continuamente reforçar a idéia de que o nível de progresso material alcançado pela humanidade somente aumentará na proporção direta em que se eleva o grau de liberdade de ação concedida aos agentes econômicos e sociais, oferecendo a eles maiores facilidades para transacionar bens e serviços, investir e desinvestir seus capitais e empregar e desempregar seus recursos em qualquer parte do mundo e com o mínimo de restrições, entraves ou barreiras de qualquer tipo. A propósito, Martins ainda afirma que o processo global cria e implementa as condições ótimas para o desenvolvimento das forças produtivas existentes, tornando mais numerosos e variados os produtos e serviços disponíveis no mercado, além de tecnolôgica-

mente mais sofisticados, com melhores padrões de qualidade, maior valor agregado, com preços mais reduzidos e acessíveis a um maior número de pessoas em todo o mundo.

Observa-se então que quanto mais esse processo de globalização avança maiores são as suas repercussões e inúmeras serão as suas conseqüências. Tudo isso, sem dúvida, desencadeado, entre outras coisas, por importantes transformações nos sistemas de produção, emprego e distribuição de renda existentes atualmente, em que se torna cada vez mais comum assistirmos a uma completa reorganização, em escala mundial, das estruturas produtivas e de comercialização que, aliada ao aumento significativo dos fluxos financeiros e de capitais, produz uma surpreendente dinâmica relacional, interativa e interdependente envolvendo empresas, indivíduos, bancos, governos, instituições e organismos internacionais situados desde os mais longínquos pontos do planeta, chegando até aos principais centros econômicos, financeiros e políticos mundiais que, em princípio, comandam, articulam e coordenam praticamente quase todo o conjunto de ações e políticas relacionadas àquilo que é desenvolvido em escala planetária.

O que se percebe então é o fato, para nós incontestável, de que uma nova sistemática de acumulação de capital, riqueza e poder surgirá e tornar-se-á inabalável a partir da consolidação de uma também nova ordem econômico-financeira mundial em que os interesses de grandes grupos empresariais de caráter global estarão se impondo e se fazendo valer com uma força cada vez mais acentuada, acabando por colocar definitivamente em xeque as estruturas e os esquemas de poder e dominação vigentes até o momento. Esquemas de poder que, de certa maneira, tornam-se submetidos ao arbítrio produtivo, financeiro e mercadológico das megacorporações internacionais que, por seu turno, desenvolvem suas estratégias de negócio segundo um conceito de globalização no qual se encara o mundo inteiro como um só território econômico passível de ocupação conforme o interesse, a conveniência e a oportunidade de cada momento.

Essa nova ordem mundial que se evidencia e vai ganhando espaço, somente poderá se sustentar a longo prazo na medida em que for estabelecida uma real e significativa abertura e desnacionalização dos mercados de todo o mundo, associada à eliminação das fronteiras entre os países e a redução progressiva do poder, da soberania e da capacidade de controle e regulação dos Estados Nacionais. Tais fatores que, a nosso ver, seriam essenciais para fomentar, nas palavras de Carlos Estevam Martins, a competição irrestrita (livre de entraves que a possam cercear) e universal (envolvendo todos contra todos em qualquer parte do planeta), que são, em tese, características típicas de um mundo onde globalização e liberalismo caminham sempre de mãos dadas.

O fenômeno da globalização, que assume a forma de um processo extremamente dinâmico e suscetível a constantes mudanças, também acaba

desenvolvendo um caráter instável e marcado por várias reviravoltas, em que as características dos ambientes mundiais podem se alterar a qualquer momento, ao sabor de uma intrincada combinação de múltiplas variáveis e circunstâncias. Dessa forma, estar atento a tudo o que se desenrola a nossa volta, saber como se ajustar rapidamente ao processo de mudança e buscar desenvolver um contínuo aprendizado acumulando novos conhecimentos são atitudes fundamentais a serem tomadas daqui em diante, visto que vivemos cada vez mais num ambiente em que a instabilidade e a dificuldade em se prever o futuro serão fatores sempre presentes. Assim, criar uma cultura mais flexível e multifacetada também acaba adquirindo importância fundamental para uma melhor adaptação às contingências de um mundo mais global e competitivo.

Portanto, a partir da constatação de que realmente nos encontramos num mundo em total transformação, seremos todos obrigados (pessoas, empresas, governos, etc.) a criar e desenvolver competências, vantagens e diferenciais que, de alguma forma, possam ser úteis e eficazes em um contexto mundial que, como vimos, se torna muito mais concorrido, altamente complexo, de difícil compreensão, imprevisível por todos os aspectos e, o que é melhor, cheio de oportunidades para crescer, ganhar força e obter apreciáveis retornos a curto, médio e longo prazos.

A BUSCA POR NOVAS OPORTUNIDADES

O novo contexto mundial (no qual o liberalismo econômico e a globalização desenfreada ditam o ritmo dos acontecimentos) tem afetado países, pessoas, organismos internacionais e mais especialmente o mundo das organizações empresariais. Novas perspectivas de negócio e um sem-número de alternativas de investimento inovadoras e extremamente interessantes começam a surgir a todo o instante em diversas localidades do planeta, motivando assim um enorme contingente de empresas e organizações dos mais variados setores da atividade econômica a correrem obstinadas atrás de novas e atraentes fontes de crescimento e lucro para seus empreendimentos, sejam eles na área de produção ou serviços. Desse modo, as empresas de pequeno, médio ou grande porte estarão buscando, a todo o momento, de uma forma ou de outra, ocupar, de uma maneira mais destacada e com alto grau de eficiência e eficácia, um importante espaço, de caráter estratégico, dentro desse ambiente mundial marcado pelo surgimento de grandes oportunidades de negócio e que tem como pano de fundo um novo sistema econômico, financeiro, social e político totalmente globalizado.

As vantagens que podem ser proporcionadas pelo contexto da globalização acabam impulsionando as empresas de tal maneira que as levam a mobilizarem todos os recursos disponíveis e a utilizarem os mais diferentes meios existentes, para que assim possam melhorar radicalmente a *performance* de seus negócios, colhendo os frutos normalmente gerados pelo processo de globalização

dos mercados. Poderíamos dizer que, entre outras coisas, uma *performance* melhor e mais efetiva significaria em termos amplos:

- Um crescimento substancial no volume de vendas e no faturamento total da empresa.
- A obtenção de maiores índices de lucratividade.
- A conquista de uma maior visibilidade nos mercados mundiais.
- Uma garantia maior de continuidade das operações da empresa no futuro.
- Por fim (e o que talvez seria o mais importante), a conquista de um aumento significativo no valor de mercado da empresa, trazendo mais riqueza para seus sócios, acionistas e proprietários, por meio da obtenção de vitórias importantes dentro do ambiente de competição global.

Considerando que todos esses objetivos, além de outros, em termos de *performance* e desempenho poderiam assumir dimensões e amplitudes nunca antes observadas em razão da conquista de uma participação mais eficiente e eficaz da empresa nos ambientes globais de negócio, uma nova postura deverá ser necessariamente adotada daqui por diante.

A questão básica a ser examinada a partir deste momento é, em primeiro lugar, saber identificar claramente quais são as novas oportunidades de negócio que estão aparecendo nos mais diversos setores da economia mundial. Outro aspecto relevante a ser mencionado consiste no fato de que passa a ser crucial, para qualquer empresa desejosa em atuar de uma forma mais competitiva dentro dos processos mundiais de transação, a obtenção de uma perfeita noção a respeito de qual deva ser o tipo de posicionamento estratégico e mercadológico considerado ideal para o desenvolvimento de um trabalho organizacional mais eficaz em nível global e que seja, ao mesmo tempo, capaz de produzir resultados bastante satisfatórios e, se possível, até acima do esperado. Tudo isso, juntamente com uma definição bastante precisa dos verdadeiros núcleos de competência (os pontos fortes) existentes dentro da empresa. Ou seja, a empresa deverá estar em condições de saber exatamente quais são aquelas coisas que ela, como empresa, consegue fazer da melhor maneira possível, com alto padrão de qualidade, com a máxima produtividade e ao menor custo possível, atendendo, é claro, às necessidades e aos parâmetros impostos pelo advento de uma nova cultura, a cultura dos negócios globalizados. Uma cultura fortemente associada à emergência, em todo o mundo, de paradigmas universais tangentes a produtos, serviços, tecnologias, inovações, processos, indicadores de qualidade e produtividade, dentre outros quesitos.

Com efeito, uma estratégia de atuação mais focada (com políticas e objetivos bem definidos) e baseada nas reais vantagens competitivas da empresa passa a ser um fator decisivo para a ampliação e o desenvolvimento dos empreendimentos globais de qualquer tipo de organização. Para tanto, acaba sendo necessário que desde o princípio sejam analisados e corretamente interpretados os cenários que, aos poucos, começam a se formar à nossa frente, desvendando suas tendências mais prováveis e enxergando um conjunto de situações que serão a base para o surgimento futuro e imediato de novas ambientações e contingências que, como tais, farão por redesenhar modelos, referências e linhas de atuação estratégica fundamentais para ao menos nos servirem como bússola orientadora e também como um formidável estímulo durante o percurso que teremos de trilhar objetivando encaminhar nossos empreendimentos em direção a grandes momentos de prosperidade num futuro já bastante próximo.

O Ambiente do Comércio Internacional

1.1. O Surgimento do Sistema de Comércio Global

Como vimos na introdução, o processo de globalização afetou profundamente uma série de sistemas. Um dos mais afetados foi, sem dúvida, os sistemas mundiais de comércio, visto que toda a dinâmica das inúmeras transações comerciais realizadas entre as pessoas, as empresas e os governos da quase totalidade dos países do mundo acabou sendo radicalmente transformada, adquirindo uma nova feição. Em suma, o que ocorreu essencialmente foi que todas essas transações de caráter comercial ganharam muito mais agilidade e eficiência, na medida exata em que, aos poucos, ficavam livres de uma série de restrições, barreiras alfandegárias, entraves burocráticos, taxações e cotas. Um processo que se espera seja acentuado com o decorrer dos anos e, por conseguinte, continue energizando, ainda em grande medida, o processo de trocas de produtos e serviços entre países dos mais variados cantos do planeta. Países estes que, principalmente por meio da celebração de acordos e tratados internacionais, vêm ao longo dos últimos tempos tentando esforços para que, num futuro próximo, tenhamos um sistema de comércio mais amplamente aberto e integrado, fazendo por expandir os limites de atuação de cada nação da Terra e, em decorrência disso, acabar também por favorecer os negócios internacionais de numerosas empresas e organizações.

Como prova, a conformação de um processo comercial abrangente e em rápido crescimento, há um bom tempo já adquiriu uma grande visibilidade estatística. Pelo menos é o que demonstram incontáveis análises e estudos em que se mostram evidenciados alguns dados bastante representativos. Dados que, acima de tudo, revelam em números a existência comprovada do tão comentado fenômeno da globalização comercial que, no fundo, traz em suas entranhas a ideologia do livre cambismo, da desregulamentação mercantil e do pleno acesso aos mercados. A bem da verdade levantamentos realizados por Prado (2000) fazem mensurar que, tomando por base o ano de 1980, a taxa média de incremento anual das exportações mundiais passou de 4,1% no período 1980-1990 para 5,4% no período 1990-1999. Números percentuais que superam as taxas médias

de crescimento do PIB mundial registradas dentro dos mesmos intervalos de tempo, ou seja 3,5% no período 1980-1990 e 2,0% no período 1990-1999. Observa-se também uma significativa elevação nos índices que exprimem a razão entre o valor das exportações e o valor do PIB mundial (ambos calculados em dólares e a preços constantes de 1990). Se não vejamos: em 1980 a relação Exportações mundiais/PIB mundial se situava na casa dos 12,6%, enquanto em 1999 tal relação já era vista próxima dos 18% (mais precisamente 17,9%). É então, partindo dessa confrontação estatística, que Prado conclui haver em curso um fenômeno típico de globalização comercial pois, segundo ele, “se o crescimento do comércio mundial se der a uma taxa de crescimento média anual mais elevada do que a do PIB mundial, podemos afirmar que há globalização comercial”. Inclusive, diversas outras fontes de informação também vêm constatando o crescimento superior verificado recentemente na esfera do comércio internacional *vis-à-vis*, o aumento ocorrido no PIB planetário. Segundo um estudo do Banco Mundial,¹ na década de 90 o crescimento do comércio de mercadorias superou o crescimento do PIB mundial à razão de quase 3 para 1, em que se percebe um aumento anual médio de 6,3% no volume do comércio mundial de mercadorias entre os anos de 1990 e 1999, enquanto comparativamente, o crescimento do PIB mundial encontrava-se ao redor de 2,1% ao ano, considerando o mesmo período (1990-1999). Ao longo desses anos, as exportações cresceram até mais rapidamente do que a procura nacional em todas as grandes regiões do planeta (em outras palavras poderíamos dizer que em muitos lugares a demanda por bens vista no nível doméstico-interno de cada nação cresceu, em média, num ritmo menor do que a demanda por bens do chamado “resto do mundo”, obviamente posto em nível externo-global das relações de troca). Ainda, conforme aponta o Banco Mundial, houve um substancial incremento do comércio internacional de serviços que mais do que triplicou em 15 anos, atingindo em 1999 a expressiva cifra de US\$ 1,2 trilhões, tornando-se responsável por cerca de um quarto do volume de intercâmbio registrado no comércio global como um todo. Bem mais recentemente, o *Annual Report 2001*, publicado pela Organização Mundial do Comércio (OMC) em maio de 2001, acusou para o ano de 2000 uma taxa de crescimento no comércio mundial de mercadorias da ordem de 12,5% (cerca de duas vezes mais do que no período 1990-1999), alcançando aproximadamente US\$ 6,2 trilhões. Com relação à exportação de serviços ela também obteve um crescimento acentuado em 2000, ficando na casa dos 5% e já alcança a marca dos US\$ 1,4 trilhões. Números que, se confrontados com o percentual de crescimento do PIB mundial em 2000 (4%), demonstram, mais uma vez e até em maior grau, aquilo já constatado em anos anteriores, ou seja, uma tendência

¹ Banco Mundial – Perspectivas Econômicas Mundiais e os Países em Desenvolvimento, 2002.

marcada pelo maior crescimento nos fluxos globais de intercâmbio quando comparado ao crescimento do Produto Mundial. Fatos que nos levam a crer que o comércio internacional, em princípio, tenderá sempre a se expandir em proporções maiores que o PIB mundial porque, antes de tudo, é impulsionado e estimulado pelo próprio ritmo da produção e do investimento mundiais e na trilha deles apropria-se do valor e da riqueza gerada globalmente e a reproduz por diversas vezes em escala planetária, fechando um ciclo que vai seguidamente realimentando as próprias cadeias produtivas existentes na economia global, fazendo plasmar um maior volume de riqueza na forma de bens e serviços que, por conseguinte, induz ainda mais o crescimento e o giro mercantil dos negócios em todo o mundo. Posto isso, na medida em que mantivermos a crença numa permanente flexibilização e desamarração dos regimes internacionais de troca, associada à crescente intensificação do processo global como um todo. Um processo que, em realidade, movimenta e é movimentado incessantemente pela ânsia em se poder comprar e vender livremente e em escalas cada vez maiores no planeta inteiro. E não é sem motivo que, segundo o *Annual Report 2001* da OMC, o aumento no comércio entre nações fora, no ano de 2000, igual, em termos de volume, aos melhores anos das últimas cinco décadas e, como tal, acabou por conduzir a uma maior produção em todas as regiões do globo. Adicionalmente, a OMC, em seu relatório, nos mostra que a força da expansão do comércio global também foi e vem sendo mantida pelo intenso fluxo do capital monetário internacional que, reciclado e multiplicado insistentemente pelo planeta afora, acaba garantindo (mesmo que de um modo muitas vezes instável) o financiamento dos déficits em conta corrente, especialmente dos Estados Unidos, da América Latina e das demais economias em transição, oferecendo a todas elas a oportunidade de adquirirem mais e mais itens fartamente disponíveis para compra nos mercados internacionais.

Sendo assim, a verdade disso tudo nos obriga a imaginar que, apesar das constantes idas e vindas e do protecionismo exagerado ainda implícito em inúmeras leis e normas sobre comércio exterior (que sem justificativas válidas protegem extensivamente os mercados locais contra a concorrência externa), o atual sistema de comércio global tem prosseguido, apesar dos muitos percalços, em sua tendência progressista e liberalizante. Tendência que, em tese, interessaria a todos, pois não se negam os benefícios potenciais e as atraentes perspectivas que parcerias, acordos e tratados de natureza política e comercial, desenvolvidos intensa e sistematicamente no seio dos fóruns de negociação internacional, poderão proporcionar a todos aqueles países que, num dado momento, se julgam aptos e em condições de enfrentar o difícil, perigoso e muitas vezes até mesmo impiedoso embate forçosamente colocado em evidência pelo atual ordenamento das relações econômicas, mercantis, contratuais e financeiras de natureza globalizante. Relações em que, a propósito do que já foi dito, o excesso de barreiras coercitivas e

impeditivas ao livre câmbio de bens e serviços, tenderá compulsoriamente a continuar seguindo na direção de um desmonte definitivo. Mesmo porque verifica-se, até o presente momento, uma nítida predominância de determinadas forças políticas e econômicas (em geral representativas dos interesses tanto das nações mais industrializadas como também das grandes corporações empresariais) que contumazmente almejam ganhar mais e mais acesso e presença nos mercados de além-fronteiras reafirmando assim, em vozes cada vez mais altivas, suas posições supremas na cena global, seja do ponto de vista geopolítico (caso específico dos países denominados de superpotências), seja do ponto de vista mercadológico (caso específico das mega-empresas internacionais). Circunstâncias que de imediato nos levam a crer na evidente hegemonia de determinados grupos de países que, muitas vezes em detrimento da posição já inferiorizada das nações menos favorecidas, costumam comandar segundo os seus próprios interesses todo o processo de abertura comercial.

Se tudo isso é verdade, só nos faz acreditar mais do que nunca na importância em se motivar o surgimento de um processo de trocas afeito, na medida do possível, aos desejos muitas vezes conflitantes, de todos (países ricos e pobres, centrais e periféricos, protegidos e desprotegidos). Um processo de trocas também mais aberto, amplo, recíproco, imune a entraves de caráter tarifário e não-tarifário e, ao mesmo tempo justo, equilibrado e repensado de modo a propiciar uma melhor e mais eficaz alocação dos recursos produtivos existentes na economia mundial, incrementando e garantindo uma maior sustentabilidade às vantagens comparativas locais e regionais (dando-lhes, inclusive, muito mais vigor e dinamismo). Metas que, em tese, somente poderão ser atingidas a partir da configuração de um hábil sistema organizativo e disciplinador do comércio internacional. Sistema esse capaz de eliminar ou ao menos prevenir o aparecimento e/ou recrudescimento de focos protecionistas, de práticas discriminatórias, de condutas políticas, econômicas e concorrenciais abusivas, controversas, ambíguas e de caráter muitas vezes retaliativo e preconceituoso insistentemente ainda embutidas por detrás das fachadas que abrigam o desenrolar das relações de troca globais. Sistema que, sobretudo, deverá também cuidar para que um número cada vez maior e mais diversificado de países, independentemente de seus estágios de desenvolvimento econômico, produtivo e tecnológico, passem a usufruir, a partir da construção de um conjunto coordenado de políticas e normas internacionais, dos ganhos de renda potencialmente trazidos pela consolidação de um novo arranjo comercial verdadeiramente facilitador e incentivador de processos de transação mais equitativos e, além de tudo, planejado com o intuito de fazer propagar, em escala mundial, técnicas e métodos produtivos mais eficientes, modernos e sofisticados. Um novo arranjo cuja dinâmica deverá em muito colaborar no sentido de uma melhor distribuição dos capitais e dos investimentos pelo mundo afora, contribuindo para a potencialização e incremento dos mais diferen-